

今さら聞けない#59・・・「V字回復」とUSP戦略

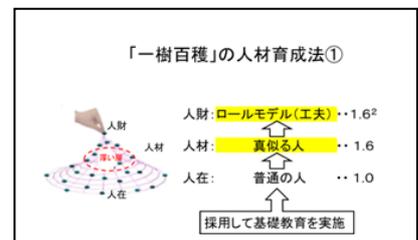
1. 「一樹百穫」

右掲は平成29年（'17年）に描いた「V字回復の基本原則」です。まず「赤字」になっている原因を突き詰めて、その対策を講じる戦略を練り実践するという極当たり前の原則を書いています。故船井幸雄先生は「即時業績回復1-2-3法」として、売れない商品を換金処分してスペースと資金をつくり、新しい商品を仕入れリニューアルするという流れです。製造業でも仕掛品は「ヤクザ」、在庫を「ドロボー」と呼んでいるので原則的に同じです。



しかし、「赤字」の原因はそれだけではないのです。例えば、市場原理で競争要因は「価格」が大きな要素ですが、安易に値下げするのではなく「お客様にとってのメリット」を訴求することで非価格競争、例えば、耐久性や使いやすさを訴求すれば、「そこまで言うなら・・・」とお客様は適正な価格で買ってくれるのです。つまり、社員の「やる気」がお客様の心を動かすのです。この「やる気」の醸成が課題ですが、実は、

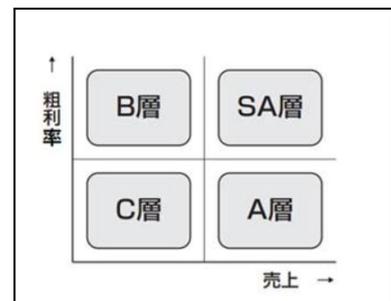
意外にも右掲のように、一人の現場リーダーが全体を動かしてくれるのが現実です。人財はロールモデル（工夫）となり「考動」が出来る方です。この方の人格がよければ「真似る人」が多くなるのです。「1:1.6:1.6²の法則」を尺度にすれば、10人の組織で、人材をN、普通の人をMなら、組織効率＝(1.6²x1+1.6xN+1xM)÷10となるので、N=4、M=5の10人なら約1.4倍になるのですが、現実的には、10人がいてもバラバラな状態で組織効率が1を割るケースがあるのです。



つまり、「一樹百穫」と書いていますが、現場リーダーを育成すればロールモデルになって成果を挙げて、その方の「やり方」を真似る人が出てくるのです。真似る人が多いほど組織効率が上がるので、管理の限界もあるので10人位のチームを多数つくることが望ましいのです。

2. 脱コンビニ

右掲はお客様を売上と粗利率でクロス分析した図ですが、現場ではSA層もA層も売上が多い良いお客様という認識なのですが、現実的に分析すると粗利率が低いA層に企業の収益を蝕むガンのなお客様がいるのです。例えば、同じ週10万円の売上で粗利率10%としても伝票単位で見ると



- ・伝票1枚なら粗利は1万円・・・①
- ・伝票10枚なら粗利1千円・・・②

となり、②のケースでは、毎日、午前・午後に出荷するので現場は有難いお客と思っているのですが、実は1件あたり粗利1千円では経費を入れると赤字になるという恐ろしい状況なのです。

また、①と②を比較すると①は在庫管理ができており特急はないが、②は特急というケースが多く、しかも、在庫する商品は他社で購入して、特急の融通が利くのでコンビニ的に欠品した際に注文して来るケースがあるのです。実際に、あるお客様で分析すると運賃が離島扱いになり割高になる北海道地域で、在庫する商品は価格競争力のある同業他社に注文しており、在庫せずに都度買いする商品だけをコンビニ的に注文して来たのです。このお客様では離島運賃も考慮して適正粗利率を決めてフィルターにかけたところ、製作品などの手間がかかるが手間賃が乗る注文だけが残りましたが、結果的には、運賃が激減して営業利益の段階で黒字化したのです。そして、この成功例が他の地域でも実践されて、売上は下がったが粗利は逆に増えるという現象で好調に推移して喜ばれています。

3. 「術」になる

製造業では「埋没原価」という視点があって、工夫して製造する習慣がありますが、販売業では見逃しがちな視点です。前項のA層の①と②で見たように同じ売上でも手間がかかる客がいて、意外にも現場は良いお客と思っているが、実は、粗利が少ないので現場作業費も出ない赤字のケースがあるのです。「船底から浸水しながら航行している」と喩えた方がおられました、「浸水」の作業費を見えないコストとして意識していないのです。人件費も「埋没原価」(サンクコスト)ですが、現場の方は黙々と作業している状況で、その結果、赤字になると意識していないのです。

「V字回復」にするには、「儲かる体質」にすることが重要であり、販売業では「売れる商品」に目が行きやすいのですが、現実的には「人材」と「サンクコスト」の2つの大きな落とし穴があるのです。一般的に「敗戦した理由を価格差」と言い訳しますが、現場は「陣取り合戦」なので一度失った陣地を取り戻すことは莫大な人件費コストがかかるので「敗戦」はタブーなのです。ある営業の方ですが、お客様の特殊な商品を他社では真似が出来ない価格設定にして、他の商品をミックスして商売をしている方がいるのです。特殊な商品を担保にして浮気できない構図を作ったのです。

つまり、逆転の発想で特殊品を他社が出せない価格設定で「縛り」をつけて全体の「陣地」を守ったのです。さらに、新規品が出た時には「縛り」を活かして他社の提示価格を開示してもらって競争優位を築いて収益構造にしたのです。「労せずにつつま」という構図の経営戦略ですが、弊社のような士業でも有効な戦略です。船井流では「相手の術になる」と言いますが、弊社では「Faxちらし・3段活用マーケティング」と商品化していますが、お客様の弱点であるシステム面で人材を提供して業務代行的に「お役立ち」をしているので、長期契約になって収益安定のベースになっています。お陰様で「術」を進化させながら創業30年になろうとしています。

4. 「V字回復」とUSP戦略

「業績のV字回復」ということですが、一般的に業績が悪化すると「資金繰り」に目が行き、売上増で調整しようとするのですが、一度、値引きするとそれが「前値」となって後で「首を絞める」という悲惨なことになるのです。第2項でご紹介したお客様は「手形割引」の泥沼に入り込み「支払利息」が多くなっていたのです。「金融収支」と言いますが「見えないコスト」が増えて赤字基調に陥ったのです。

一方、前項の方は自社固有の技術を活かした特殊品を中心とした「粗利ミックス」戦略を展開したのです。「USP戦略」(Unique Selling Proposition: 自社の売り)と言いますが、「無くなると調達が難しい」という領域を他社が出し難い価格で提供して、それを担保にして、他の商品を適正利潤で提供する「粗利ミックス」を行ない、他社の侵略を防いでトータルとして適正利潤を得ていたのです。

この2つの例からも「低価格」だけの戦略では、必ず、経営が破綻に向かうので、安定して収益が得られる「USP戦略」が重要になります。しかし、「USP戦略」は意外に難しく、例えば、国家資格をとって独立開業される士業の方々にも必要なことでもあります。士業の資格で得られる商談は他の方々と同列なので優位性がないので多くの方はお客様を獲得する為に異業種交流会などに参加して「人脈」形成に奔走されているケースが多いのですが、「縁・運・つき」に恵まれる方は稀であり、多くはサラリーマンに再就職されるのが現状です。

一方、私の場合は、'94年に船井総研で学んだ際、講師の宮内先生は「相手の手段になる」ことが大切とアドバイスをして頂き、例えば、当時、企業なら100%普及のFaxに着目して、しかも、「迷惑Fax」の言葉があって大手が取組まない分野だったのです。現在、弊社はシステム面でUSP戦略を実施しています。確かに、どの企業にも当てはまるものではないのですが、例えば、システム化して納入品質を向上させて大手企業へ深く参入されたお客様があり、大手企業の業績拡大で領域を広げておられ繁栄に貢献しています。